

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра финансов и кредита

АВТОРЕФЕРАТ

на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)

по направлению 38.04.01 Экономика

профиль «Финансовое планирование»

студентки 3 курса экономического факультета

Баженовой Русланы Олеговны

**Тема работы: «Совершенствование системы бюджетирования на
предприятии»**

Научный руководитель:

профессор кафедры финансов и кредита,

д.э.н., доцент

_____ А. А. Фирсова

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент

_____ О. С. Балаш

Саратов 2023

Бюджетирование – это один из самых важных инструментов регулирования и контроля за деятельностью предприятия. Главная его цель – это оптимизация и увеличение эффективности деятельности предприятия. Также оно способствует принятию ряда рациональных управленческих решений и позволит стать эффективным инструментом управления. В довершение всего, безусловно, требуется правильный подход и организация процесса управления для формирования и внедрения бюджетирования в компании.

В настоящее время проблема совершенствования управления бюджетом является одной из самых актуальных для многих российских организаций. Наличие системы управления бюджетом позволяет повысить финансово-экономическую эффективность организации, обеспечить ее финансово – экономическую устойчивость и, как следствие, позволяет организации сохранять и укреплять свои позиции на рынке и легко адаптироваться к постоянно меняющимся условиям окружающей среды.

Чтобы обеспечить адаптацию бюджета к быстро меняющимся требованиям рыночной экономики, его нужно постоянно улучшать.

За базу для исследования была взята гипотеза о том, что значимым инструментом в успешной деятельности предприятия является – финансовое планирование, а также необходимость в консолидации базы данных необходимой для сопровождения процесса бюджетирования и, конечно, понятное, четкое и своевременное отображение отчетности не представляется без применения специальных компьютерных программ, т.к. составление финансовых планов и бюджетов является достаточно длительным процессом, требующим многократных изменений и сверки данных.

Таким образом, результаты процесса бюджетирования следует учитывать в производственной деятельности компаний при принятии стратегических и тактических решений.

Целью написания данной работы является проведение анализа существующей системы бюджетирования, а также проведение исследования методологии постановки системы бюджетирования на предприятии.

Для достижения выше указанной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить сущность и понятие бюджетирования, виды, методы и этапы бюджетирования на предприятии;
- исследовать систему бюджетирования на примере промышленного предприятия ПАО «Синарский трубный завод» и провести анализ его процессов бюджетирования;
- определить и сформировать ключевые повышения эффективности системы финансового планирования и бюджетирования деятельности ПАО «Синарский трубный завод».

Объектом исследования являются процессы бюджетирования в системе управления финансовой деятельностью предприятия ПАО «Синарский трубный завод».

Предметом исследования является совокупность организационно-экономических экономических, возникающих между субъектами системы бюджетирования производственной деятельности промышленного предприятия.

Методологической основой проведенного исследования послужили работы отечественных и зарубежных специалистов по проблемам бюджетирования деятельности промышленных предприятий.

Тема бюджетирования на предприятиях различных сфер деятельности изучали Балабанов И.Т., Виткалова А.П., Ивашкевич В.Б., Каверина О.Д., Карпов А.Е., Попова Ю.И., Стоянова Е.С., Хруцкий В.Е., Чернышев В.Е., Шеремет А.Д. и др. Теории и практики управленческого учета в части разработки системы бюджетирования посвятили научные работы зарубежные ученые: Бригхэм Ю., Дюпуи К., Сигел Д., Шим Д. и др. Проблеме построения эффективной системы бюджетирования на

предприятиях современной России посвящены работы Высоцкой Т.Р., Кольцовой Т.А., Константинова Д.А., Шелковой А.Д. и др. Однако многие вопросы процесса бюджетирования остаются актуальными для изучения в силу многоаспектности этой области деятельности предприятия.

Информационной базой исследования послужили научные публикации по изучаемой проблеме, учебная литература по тематике исследования, законодательные акты Российской Федерации (в том числе утверждённые на её территории Международные Стандарты), статистические данные Министерства Финансов РФ.

Положения научной новизны, разработанные в магистерской диссертации, состоят:

1) в уточнении понятия бюджетирования, которое является инструментом, необходимым для разработки и повышения финансовой устойчивости принимаемых решений и управления доходами и расходами предприятия;

2) в усовершенствованной системе бюджетирования, позволяющей повысить эффективность системы управления и получать более точные, максимально адаптированные к особенностям деятельности предприятия аналитические данные;

3) в определении возможных направлений развития усовершенствованной системы бюджетирования производственной деятельности промышленного предприятия.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что предложенная усовершенствованная методика бюджетирования производственной деятельности промышленного предприятия предоставляет возможность сформировать уникальную, адаптированную под особенности деятельности, техническую и технологическую базу конкретного предприятия, систему планирования (бюджетирования) производственной деятельности промышленной организации.

Работа включает в себя: введение, три главы, заключение, список использованных источников.

В первой главе раскрывается основное понятие и сущность процесса бюджетирования. Для эффективного решения аналитических задач мы устанавливаем, что «бюджетирование - это инструмент, технология управления, которая необходима для разработки и повышения финансовой устойчивости принимаемых решений и управления доходами и расходами предприятия». Также, можно определить «бюджетирование (в идеале) как непрерывный процесс, при котором этап проведения план-факт анализа исполнения бюджета (основы для составления бюджета следующего периода) периода N-1 должен соответствовать по времени этапу составления бюджета периода N».

Объектом бюджетирования является бизнес. Общая цель бюджетирования - это обеспечение предсказуемости и управляемости работы компании. Практическая цель бюджетирования – это разработка бюджетов, в результате этого руководство организации получит ясность по нынешней и предстоящей финансовой ситуации в компании с точки зрения основных финансовых показателей: прибыли, остатков денежных средств и результатов «экономических потоков».

Детально исследованы ключевые виды бюджетов, такие как – основные: бюджет доходов и расходов, движения денежных средств и операционные: бюджет продаж, производственный, запасов готовой продукции, а также этапы процессов бюджетирования, выделены главные особенности построения бюджетов, в том числе операционных является:

а) вертикальная интеграция уровней взаимодействия «менеджмент – подразделения» (организация плановой деятельности подразделений на основе сформулированных руководством показателей эффективности деятельности);

б) целостность бюджета (бюджеты отдельных структурных подразделений должны составлять общий бюджет предприятия) временная

определенность бюджетного процесса (бюджет промышленной организации всегда составляется на определенный период времени (бюджетный период); продолжительность бюджетного периода определяется целями, стоящими перед постановкой системы финансового планирования деятельности, и может (по общему правилу) составлять: 10 - 15 лет – стратегическое прогнозирование; 5-10 лет - долгосрочное планирование; 3-5 лет – среднесрочное планирование; 2-3 года - краткосрочное планирование; оперативное (текущее планирование) - один год [**Ошибка! Источник ссылки не найден.,Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Система бюджетов является главным элементом бюджетного управления и состоит из основных бюджетов (расчетный баланс, бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов) и операционных бюджетов (бюджет продаж, бюджет управленческих расходов, бюджет прямых материальных затрат и др.), на базе чего происходит формирование главного бюджета компании, который помогает управлять операционной эффективностью и стоимостью активов компании.

В ходе исследования была рассмотрена структура процесса бюджетирования предприятия. При рассмотрении подходов к построению бюджетирования нельзя не отметить существование таких двух направлений: бюджетирование «сверху – вниз» и бюджетирование «снизу – вверх». Принцип формирования целей и установок для бюджетирования лежит в основе применения данных подходов. При использовании методики «сверху - вниз» цели и задачи для компании устанавливаются на высшем уровне управления. На уровне подразделений конкретизируются целевые установки деятельности предприятия. Исходя из поставленных целей, происходит расчет бюджетов подразделений. При бюджетировании «снизу - вверх» бюджеты рассчитывают через установку планов на следующий период путем приращения показателей прошлого отчетного периода. Бюджетная информация собирается исполнителями нижних уровней, которая затем передается на верхний уровень управления. По мнению специалистов, в

области бюджетирования, вид бюджетирования «снизу – вверх» широко распространены в России в виду неопределенности перспектив развития рынка в целом, нежелания руководства заниматься планированием, изучены методы бюджетирования, а также информационное и бухгалтерское сопровождение процесса бюджетирования. Так, информационно-бухгалтерское сопровождение для составления бюджета производственной деятельности промышленной фирмы представляет собой набор исходных базовых значений, которые являются основой для проведения соответствующих аналитических и прогностических расчетов. Важно обеспечить, чтобы данные, используемые в качестве базы данных, отражали специфику деятельности промышленных предприятий. Отраслевая характеристика, определяется как структурой активов и пассивов предприятия, так и его предпринимательскую деятельность, а также рядом конкретных показателей, в том числе состав и структура трудовых ресурсов, основных производственных фондов, используемых материалов и нематериальных ресурсов.

Предложена усовершенствованная методология бюджетирования производственной деятельности организации, которая позволит с высокой степенью точности определить планируемые потребности в средствах производства, объектах труда и трудовых ресурсах, предоставит информационную основу для проведения анализа эффективности производственной деятельности за счет оценки отклонений плановых показателей от фактических, и может стать основой для расчета резервов повышения эффективности производственной деятельности промышленного предприятия.

Вторая глава посвящена характеристике предприятия ПАО «Синарский трубный завод»: был проведен финансовый анализ, который показал изменения структуры баланса произошли за счет увеличения внеоборотных активов на 2,23%, наибольшее увеличение произошло по статье прочие внеоборотные средства. Удельный вес внеоборотных активов в 2021 году

составил 33,4 % от валюты баланса и 66,6% оборотных активов, что незначительно изменилось по сравнению с 2020 годом. Это говорит о низко-мобильной структуре активов и способствует снижению оборачиваемости средств организации.

Также в составе оборотных средств на 40% возросла доля дебиторской задолженности и незначительно увеличились оборотные средства в товарно-материальных ценностях. В анализируемом периоде выручка увеличилась на 14,6 %, в то время, как себестоимость на 19,7%, при этом возросли коммерческие и управленческие расходы. Это отрицательно повлияло на формирование валовой прибыли, снижение которой составило 10,8 % и прибыли от продаж (снизилась на 30,7%). Чистая прибыль в 2021 году сократилась на 13,4 % в сравнении с предыдущим годом. Результатом исследования стал вывод о неэффективности экономической работы и управлении предприятием в целом, что является, в том числе, и результатом некачественного финансового планирования.

Основной задачей исследования было изучение системы бюджетирования компании. Финансовое планирование в ПАО «Синарский трубный завод» осуществляется акционерами организации вместе с главным бухгалтером. Так же в компании существуют самостоятельные финансовые отделы.

Финансовое планирование в ПАО «Синарский трубный завод» осуществляется в 4 этапа (но соответствующий регламент отсутствует).

На первом этапе составляется анализ финансовых показателей за предыдущий год. Для составления этих показателей используются бухгалтерский баланс. Бухгалтерский баланс – это основная база на первой стадии планирования, а баланс организации входит в состав документов бюджетирования. Работа на данном этапе облегчается тем, что финансовые показатели можно сформировать с помощью финансовой программы учета и анализа.

На втором этапе необходимо составить прогнозные документы. Главным показателем при составлении прогноза продаж будут являться доходы и

расходы. Расходы зависят от следующих факторов: коммерческих затрат, издержек производства, административных расходов и затрат на финансирование бизнеса.

Третий этап предполагает уточнение и конкретизацию показателей прогнозных финансовых документов посредством составления текущих финансовых планов.

Четвертый этап заключается в том, чтобы осуществить оперативное финансовое планирование. Для этого необходимо брать объективную информацию о тенденциях экономического развития в сфере деятельности компании, инфляции, допустимых изменений в технологии и организации процесса производства.

Планирование также содержит составление и выполнение платежного календаря, кассового плана, расчета потребности в кредите. В тот момент, когда документы собраны, начинается работа с бизнес-планом. Эти планы составляются начальниками отделов бухгалтерии и планово-экономического отдела и составляются в текущем году на следующий год. Начальники подразделений формируют расходы и выручку по своему делу. Заполненные бизнес-планы передаются главному бухгалтеру, после чего она создает единый финансовый план организации.

Существующая система финансового (бюджетного) управления в ПАО «Синарский трубный завод» малоэффективна и не позволяет в полной мере использовать все имеющиеся ресурсы для получения максимально возможного экономического эффекта, так, как и в любом проекте, существует много рисков при внедрении системы бюджетирования.

Методологические риски, обнаруженные в ПАО «Синарский трубный завод»: отсутствие четко определенных требований к системе бюджетирования; его формализованная методология; связанный бухгалтерский учет и бюджет.

Организационные риски, выявленные во время исследования процесса бюджетирования: не установлены точные сроки проекта, их трудно

определить; отсутствует выбор подрядчика, есть просчеты по определению человеческих ресурсов со стороны заказчика они зачастую недостаточны.

Проектно-технические риски связаны с: неправильным выбором уровня детализации данных; недооценка важности стандартизации и доказательств; отсутствие четких границ проекта; неправильный выбор инструментов (программного обеспечения).

Так, во 2 главе были выявлены основные трудности системы бюджетирования: трудоемкость (излишние временные расходы за счет большого количества корректировок производственных программ); недостаточная мотивация работников в процессе бюджетирования и на предприятии система бюджетирования слабо интегрирована с информационными технологиями.

Таким образом, владельцы рискуют деньгами, вложенными в создание бюджетной системы, сумма которых может варьироваться от нескольких тысяч до нескольких миллиардов рублей.

В третьей главе были предложены ключевые направления по совершенствованию системы бюджетирования на предприятии. Также глава была посвящена определению важных рисков, появляющихся, при внедрении системы бюджетирования и даны следующие рекомендации по минимизации данных рисков следующими способами:

–постоянно информировать сотрудников предприятия о состоянии проекта по внедрению системы бюджетирования или изменениях в его процессе, его значении для организации и поддержке со стороны высшего руководства;

–разработать систему мотивации сотрудников, которые заняты в проекте и в самом процессе бюджетирования;

–привлекать будущих пользователей автоматизированной системы к её непосредственному тестированию.

Данные мероприятия позволят не только найти больше сторонников проекта и самой системы бюджетирования, но и учесть пожелания многих

заинтересованных лиц, которые в будущем станут работать с данной системой, тем самым избежать серьезных доработок на этапе опытной эксплуатации.

В заключении сформированы выводы о том, что в ходе исследования была проведена корректировка определения «бюджетирование», сформированы методические подходы и практические рекомендации формирования и использования технологии бюджетирования в целях повышения эффективности функционирования предприятия.

В практической части исследования в результате наблюдения за деятельностью ПАО «Синарский трубный завод» и применению комплексного подхода при анализе организации процесса бюджетирования на предприятии проведен комплексный финансово - экономический анализ, дана характеристика система бюджетирования данного предприятия. Разработана методика оценки существующей системы бюджетирования на предприятии, выделены критерии для её оценки и определены слабые места системы бюджетирования, также даны рекомендации по их минимизации или вовсе устранению.

По рассмотренным критериям применительно к системе бюджетирования ПАО «Синарский трубный завод» проводилось сравнение с теоретическими нормативными показателями и выявление отклонений и недостатков, в результате чего, были определены слабые места системы бюджетного планирования на предприятии. Далее, были представлены пути совершенствования системы бюджетирования в ПАО «Синарский трубный завод», методом экспертных оценок обоснована эффективность предложенных мероприятий.